



Менеджмент

УДК 005.336.1:005.21:330.322:339.1

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15517465>

**Роль і значення ефективного механізму управління фінансово-
економічною безпекою підприємств для їх стратегічного розвитку під
впливом ризиків**

Зачосова Наталія Володимирівна

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, бул. Шевченка, 81, 18036, Україна,
<https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

Білоус Світлана Петрівна

д.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, бул. Шевченка, 81, 18036, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>

Бичкова Дар'я Олегівна

здобувачка освіти рівня «бакалавр» кафедри менеджменту та державної
служби, Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, бул. Шевченка, 81, 18036, Україна,
<https://orcid.org/0009-0004-8600-1342>

Прийнято: 16.05.2025 | Опубліковано: 26.05.2025

Анотація. Метою дослідження є конкретизація ролі і значення ефективного механізму управління фінансово-економічною безпекою



підприємств для їх стратегічного розвитку під впливом ризиків. **Методи**, якими послуговувались автори у процесі дослідження, були: теоретичні методи, зокрема, прийоми аналізу та синтезу; методи абстрагування і узагальнення; методи класифікації та систематизації; методи дедукції та індукції. **Результатами** дослідження стали: уточнена дефініція стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, запропонований поетапний підхід до інтеграції механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства до системи його стратегічного менеджменту та встановлений перелік ризиків для сталого розвитку сучасних підприємств, на протидію яким має бути першочергово орієнтований ефективний механізм управління фінансово-економічною безпекою. **Висновки**. Встановлено, що традиційні підходи до стратегічного управління фінансово-економічною безпекою в Україні мають трансформуватися на теоретико-методичному рівні через суттєвий вплив на цей процес воєнних ризиків, ризиків економічної та політичної нестабільності. Запропоновано створення карти ризиків як аналітичного інструменту для менеджменту українських компаній, здатного сприяти йому в прийнятті зважених стратегічних рішень у контексті безпеки орієнтованого управління. Цей засіб ідентифікації та оцінювання ризиків можна рекомендувати суб'єктам механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства для того, аби вчасно виявити необхідність зміни стратегічних орієнтирів його розвитку шляхом їх зміщення до більш реалістичних та актуальних для майбутнього бізнесу площин. Отже, набуває важливого значення здатність менеджменту компанії до інтегрування принципів та інструментів управління фінансово-економічною безпекою підприємства до системи його стратегічного менеджменту, оскільки це дозволяє збалансувати стратегічні орієнтири та економічні цілі бізнесу.

Ключові слова: механізм управління, фінансово-економічна безпека, ризик, стратегічне управління, розвиток, цифровізація.



The role and importance of an effective mechanism for managing the financial and economic security of enterprises for their strategic development under the influence of risks

Nataliia Zachosova

DSc (Economics), Professor, Professor of the Management and Public Service Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Shevchenko Blvd., 81, 18036, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-8469-3681>

Svitlana Bilous

DSc (Economics), Associate Professor,
Assistant Professor of the Management and Public Service Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Shevchenko Blvd., 81, 18036, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-0303-7453>

Bychkova Darya

Bachelor student of the Management and Public Service Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
Cherkasy, Shevchenko Blvd., 81, 18036, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0004-8600-1342>

***Abstract.** The **purpose** of the study is to specify the role and significance of an effective mechanism for managing the financial and economic security of enterprises for their strategic development under the influence of risks. The **methods** used by the authors in the research process were: theoretical methods, in particular, methods of analysis and synthesis; methods of abstraction and generalization; methods of classification and systematization; methods of deduction and induction. The **results** of*



*the study were: a refined definition of strategic management of the financial and economic security of an enterprise, a proposed step-by-step approach to integrating the mechanism for managing the financial and economic security of an enterprise into its strategic management system, and a list of risks for the sustainable development of modern enterprises, the counteracting of which effective mechanism for managing financial and economic security should be primarily focused on. **Conclusions.** It is established that traditional approaches to strategic management of financial and economic security in Ukraine should be transformed at the theoretical and methodological level due to the significant impact on this process of military risks, risks of economic and political instability. It is proposed to create a risk map as an analytical tool for the management of Ukrainian companies, capable of assisting it in making informed strategic decisions in the context of security-oriented management. This means of identifying and assessing risks can be recommended to the subjects of the mechanism of managing the financial and economic security of an enterprise in order to timely identify the need to change the strategic guidelines of its development by shifting them to more realistic and relevant for the future business planes. Therefore, the ability of the company's management to integrate the principles and tools of managing the financial and economic security of an enterprise into its strategic management system becomes important, since this allows balancing the strategic guidelines and economic goals of the business.*

Keywords: *management mechanism, financial and economic security, risk, strategic management, development, digitalization.*

Постановка проблеми. Ресурсним фундаментом для розвитку будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризиків є стан його фінансово-економічної безпеки. Високий рівень захисту корпоративних ресурсів компанії від зовнішніх втручань і внутрішніх неефективних управлінських рішень і дій персоналу гарантує наявність економічного потенціалу для отримання нею довгострокових конкурентних переваг, отримання лідерства на ринках товарів і послуг, попередження навіть найменшої



ймовірності прояву ризику банкрутства та ліквідації. Водночас, загальна економічна нестабільність, фінансова та політична криза, які спостерігаються в Україні, традиційні та інноваційні ризики, посилені воєнними діями на території держави, унеможливають збереження довгострокового сталого стану економічної безпеки підприємства без вжиття жодних управлінських дій з боку їх топ-менеджменту. У таких реаліях ведення бізнесу, роль і значення ефективного механізму управління фінансово-економічною безпекою стає визначальною для процесу стратегічного розвитку підприємства, адже його функціональна спроможність мінімізувати зовнішні та внутрішні ризики, гарантує можливість досягнення стратегічних цілей розвитку бізнесу при збереженні наявних у нього на поточний момент часу корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей. Більшість стратегій сучасних господарських структур мають розділи, присвячені ризик-менеджменту та підходам до нівелювання негативного впливу ризиків [1, с.26]. Однак, механізм управління фінансово-економічною безпекою має суттєво ширший, ніж ризик-менеджмент, функціонал, цільове призначення та ресурсне забезпечення, оскільки його завдання інтегровані у різні напрями діяльності підприємства, і за їх успішну реалізацію відповідають фахівці із різних підрозділів та відділів. Тому використання такого механізму у процесі стратегування розвитку бізнесу здатне раціоналізувати стратегічні орієнтири та зробити їх більш досяжними навіть під впливом загроз і ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обрана для дослідження тематика потребує синергії двох наукових площин у єдиний теоретико-методичний базис: сфери стратегічного менеджменту та підходів до управління фінансово-економічною безпекою підприємств. Сучасний рівень розвитку напряму стратегічного управління організаціями у межах науки управління оцінюється нами за матеріалами публікацій таких вітчизняних вчених, як Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А., що досліджують особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану [2], Криворучко О. М., Токарев Є. К., які конкретизують сутність та основні



положення стратегічного управління бізнес-процесами підприємства [3], Кулик А. В., що вивчає етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій [4], Лаврик І. Ф., Гончар Т. М., Височило О. М., які узагальнюють підходи до формування механізмів стратегічного управління підприємством [5], Лепейко Т. І., Чикуркова А. Д., Федірець О. В., що пропонують адаптивну модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами [6], тощо. Питання безпеки орієнтованого менеджменту та особливостей створення та функціонування механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства вивчають такі дослідники, як Кондратюк М. В., Кузьменко О. С., що конкретизують актуальні проблеми забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах зростання злочинності [7], Тульчинська С. О., Солосіч О. С., які опікуються проблемами забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану [8], Воловельська І. В., Мазіашвілі А. Р., що узагальнюють проблеми економічної безпеки підприємств України в умовах глобальної цифровізації [9], Заячківська О. В., яка комплексно підходить до визначення сутності, принципів і проблем управління економічною безпекою підприємств [10], Огренич Ю. О., Діброва В. О., які окреслюють стан, проблеми та напрямки покращення показників економічної безпеки промислових підприємств в Україні [11]. Притис В. І., Кримчак Л. А., Гавловська Н. І. фокусуються на проблемі витоку інформації у контексті інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації економіки [12], Лазаришина І. Д. наголошує на проблемі адаптації управлінської звітності до інформаційних потреб системи економічної безпеки [13], Новик І. В. окреслює проблеми та перспективи забезпечення економічної безпеки підприємства в Україні [14]. У джерелах [15] та [16] пропонуються підходи до організації стратегічного управління фінансово-економічною безпекою на управлінських підприємствах, що демонструє важливість та доцільність поєднання принципів стратегічного та безпеко орієнтованого менеджменту для підприємств, які працюють в умовах ризиків і невизначеності.



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Продовжують залишатися актуальними пошуки можливостей інтегрувати різні напрями менеджменту, на ефективність яких нині впливають численні ризики воєнного часу, втрати людського капіталу, цифровізації, тощо, у єдину комплексну систему безпеко орієнтованого управління підприємствами, забезпечити виконання завдань якої покликаний механізм управління фінансово-економічною безпекою, цілі діяльності якого мають бути синхронізованими з орієнтирами генеральної стратегії розвитку бізнесу. Як елемент інформаційного забезпечення процесу безпеко орієнтованого менеджменту у цьому дослідженні заплановано розробити карту ризиків, із залученням експертів зі сфери топ-менеджменту організацій, яка міститиме визначені авторами найбільш актуальні для економічної безпеки сучасних підприємств ризики, із конкретизацією наслідків їх впливу на фінансово-господарські процеси та експертною оцінкою їх можливих наслідків. Авторами буде проведено ґрунтовну роботу щодо ідентифікації переліку таких ризиків, а також запропоновано конкретні етапи інтеграції механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства до системи його стратегічного менеджменту на засадах ризик-орієнтованого підходу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є конкретизація ролі і значення ефективного механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємств для їх стратегічного розвитку під впливом ризиків. У процесі досягнення цієї мети планується виконати такі завдання: уточнити дефініцію стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства, запропонувати поетапний підхід до інтеграції механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства до системи його стратегічного менеджменту та встановити перелік ризиків для сталого розвитку сучасних підприємств, на протидію яким має бути першочергово орієнтований ефективний механізм управління фінансово-економічною безпекою.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепції та парадигми функціонування механізму управління фінансово-економічною безпекою



суб'єктів господарювання, які слідують шляхом стратегічного розвитку на ринку України, піддаються з 2022 року суттєвому впливу ризиків і загроз воєнного періоду. Загалом, стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства, установи або організації передбачає комплексну реалізацію заходів, спрямованих на захист ресурсів бізнес-структури від негативного впливу обставин зовнішнього та внутрішнього середовища, які погіршують їх функціональний стан впродовж тривалого часу. Воєнні дії, що уже три роки поспіль точаться на території України, сформували нові виклики для управлінської діяльності як на мікро, так і на макрорівні соціально-економічних систем, та змінили підходи до менеджменту організацій як у теоретичній, так і у прикладній площинах [1, с.46]. Відтак, ефективність управлінських інструментів, спрямованих на протидію ризикам, які використовувались менеджментом компаній під час функціонування механізму управління фінансово-економічною безпекою опинилась під загрозою, що додає гостроти питанню його спроможності сприяти досягненню стратегічних орієнтирів розвитку підприємств.

Характерною рисою стратегічного управління фінансово-економічною безпекою є неспроможність управлінського персоналу точно спрогнозувати розвиток зовнішніх умов і реалій функціонування підприємства у перспективі, зокрема, передбачити з високим рівнем достовірності політичну та економічну ситуації у державі. Ця обставина ускладнює завдання реалістичного форсайту прогнозних значень індикаторів розвитку підприємств не лише на довгостроковому часовому інтервалі, але навіть коли на горизонті кількох місяців його підприємницької діяльності. У таких умовах пріоритетами діяльності механізму управління фінансово-економічною безпекою мають бути фокусування управлінських зусиль на збереженні цілісності корпоративних ресурсів та продовжуванні руху до стратегічних економічних орієнтирів попри інноваційні ризики та загрози. Гнучкий адаптивний підхід до безпеки орієнтованого менеджменту (agile-менеджмент з орієнтацією на стан економічної безпеки), здатність трансформувати управлінські підходи до



управління ризиками із використанням проєктного менеджменту до реалій воєнного часу, забезпечення можливості швидкого відновлення бізнес-процесів після необхідності їх припинення через напади ворога, вимкнення електроенергії розрив, логістичних ланцюгів – це лише основні характеристики ефективного механізму управління фінансово-економічною безпекою, фокусованого на стратегічні цілі розвитку бізнесу.

Створення карти ризиків може бути для менеджменту українських компаній сучасним аналітичним інструментом, здатним сприяти в прийнятті зважених стратегічно орієнтованих рішень у контексті безпеки орієнтованого управління. Цей засіб ідентифікації та оцінювання ризиків можна рекомендувати суб'єктам механізму управління фінансово економічної безпеки підприємства для того, аби вчасно виявити необхідність зміни стратегічних орієнтирів його розвитку шляхом їх зміщення до більш реалістичних та актуальних для майбутнього бізнесу площин [1, с.45]. У таблиці 1 запропоновано карту ризиків для фокусування механізму управління фінансово-економічною безпекою (на прикладі підприємства телекомунікаційної галузі).

Таблиця 1

Карта ризиків для фокусування механізму управління фінансово-економічною безпекою (на прикладі підприємства телекомунікаційної галузі)

№ п/п	Процеси	Ризики	Фактори, які викликають ризик	Оцінювання ризику			Ймовірні наслідки впливу ризику на стан економічної безпеки підприємства
				Вплив ризику (1-3)	Ймовірність ризику (1-3)	Пріоритетність роботи з ризиком	
1	Телекомунікаційні послуги	Падіння ринкового попиту	Ціна послуги	3	2	1	Не отримання очікуваного доходу
2	Зовнішнє фінансування	Подорожчання ресурсу	Зростання інфляції	2	1	9	Непередбачувані витрати



3	HR-менеджмент	Шахрайські вчинки персоналу	Дії співробітника	2	1	5	Матеріальні або репуаційні втрати
4	Політика роботи з дебіторською заборгованістю	Непогашення заборгованостей	Порушення дедлайнів	2	2	8	Неотримання запланованих платежів
5	Стосунки з бізнес-партнерами	Порушення підприємством зобов'язань	Помилки топ-менеджменту	1	1	10	Втрата репуації та іміджу
6	Тестування прототипу продукту чи послуги на ринку	Відсутність зацікавленості та попиту	Інтереси та побажання клієнтів	2	2	6	Втрата часу та матеріальних ресурсів
7	Пошук інвестиційних ресурсів	Не отримання інвестування	Вади інвестиційної політики	3	1	3	Зменшення потенціалу розвитку
8	Традиційні фінансово-господарські операції	Збільшення рівня конкуренції у ринковому сегменті	Втрата конкурентних переваг	3	3	2	Втрата клієнтів, зниження рівня дохідності бізнесу
9	Збір, обробка, аналіз і збереження інформації	Втрата, спотворення даних, використання їх не за призначенням	Цифрові інформаційні ризики	3	3	4	Вимушені зупинки роботи, втрата клієнтів

Джерело: [1, с.44]

Способами реагування на ризики у межах функціонування механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства можуть стати: диверсифікація послуг, відмова від кредитів, посилення контролю поведінки персоналу, моніторинг стану дебіторської заборгованості, самоконтроль платіжної дисципліни, маркетинговий аналіз, роз'яснювальна робота у колективі, самофінансування діяльності, оцінювання конкурентів [1, с.53], запобігання інформаційним втратам.

Важливим управлінським завданням, яке викликає багато проблем на прикладному рівні, а відтак, потребує розробки інформаційного підґрунтя у теоретико-методичній площині, є інтеграція механізму управління фінансово-



економічною безпекою підприємства до системи його стратегічного менеджменту. На рис. 1 запропоновано поетапний підхід до реалізації цього складного процесу.

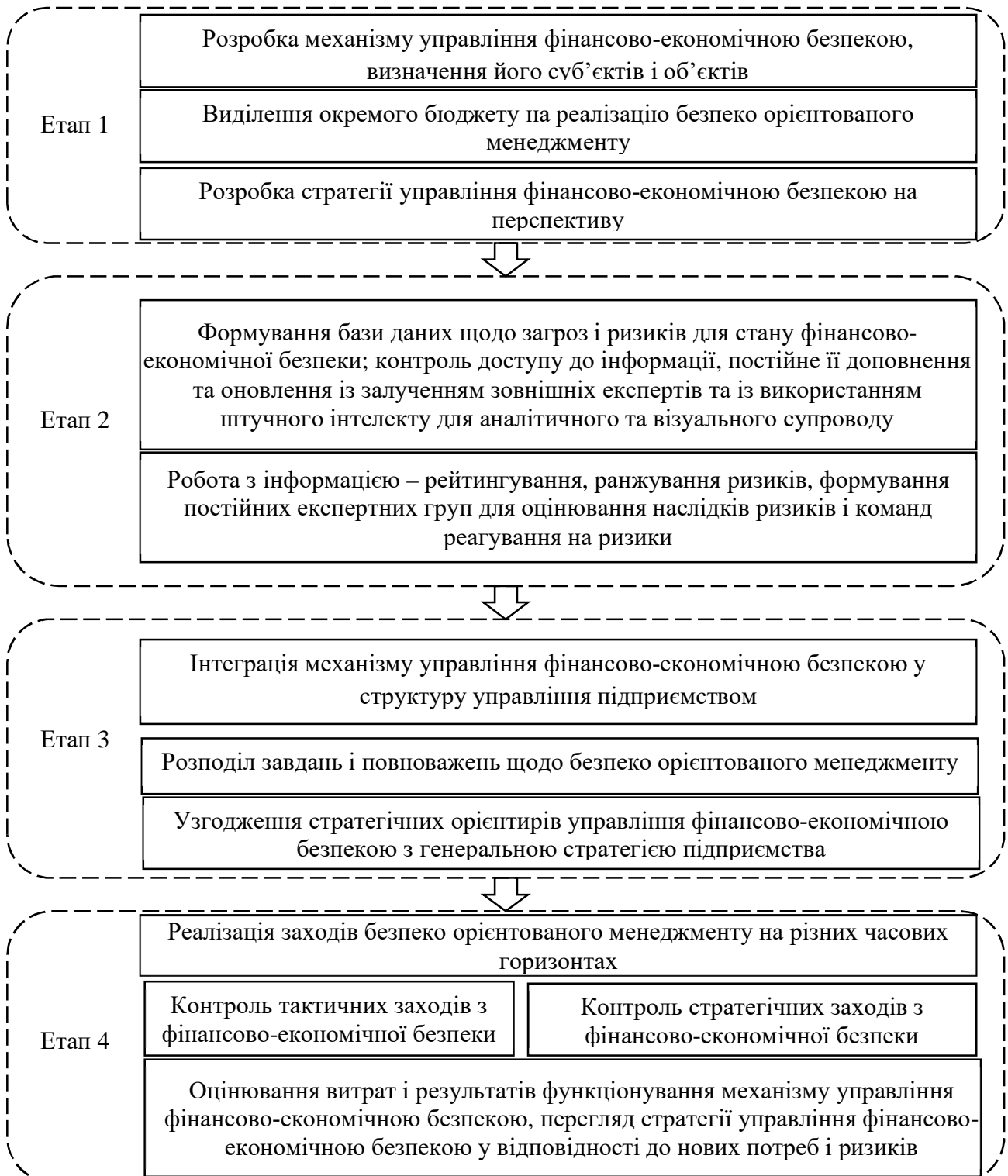


Рис.1. Інтеграція механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства до системи його стратегічного менеджменту

Джерело: складено авторами



Таким чином, на рис. 1 візуалізовані чотири послідовні етапи, які здатні забезпечити успішну інтеграцію механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства до системи управління його стратегічною діяльністю. На першому етапі важливо реалізувати набір управлінських дій, які дозволять створити архітектуру такого механізму, виокремити його суб'єкти і об'єкти, а також отримати ресурси, необхідні для планування його діяльності та реалізації стартових безпеко орієнтованих заходів. Уже на цьому етапі варто розпочати роботу щодо встановлення стратегічних цілей управління фінансово-економічною безпекою. На другому етапі має відбуватися набір заходів щодо ідентифікації, оцінювання та попереднього контролю ризиків, характерних як для оперативної, так і для стратегічної діяльності підприємства. Фактично тут відбувається інтеграція процесів ризик-менеджменту до системи безпеко орієнтованого управління підприємством. На третьому етапі уже сам механізм управління фінансово-економічною безпекою впроваджується у структуру менеджменту організацій, що означає розподіл завдань і повноважень між усіма структурними підрозділами, які задіяні у виконанні стратегічних і тактичних операцій та реалізації бізнес-процесів, а також відбувається узгодження орієнтирів щодо досягнення необхідного рівня фінансово-економічної безпеки із цільовими показниками генеральної стратегії розвитку підприємства. На четвертому етапі відбувається реалізація заходів захисту корпоративних ресурсів від впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків на їх цілісність та ефективність використання, оцінюються результати функціонування механізму та відбувається контроль і моніторинг його дієздатності [1, с.57].

Отже, розроблена карта ризиків, яка поєднала авторське бачення із експертними судженнями щодо найбільш актуальних для економічної безпеки сучасних підприємств ризиків, може бути використана на прикладному рівні у якості інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень. Інтеграція механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства до системи його стратегічного менеджменту дозволить



мінімізувати вплив традиційних і інноваційних ризиків на процеси досягнення стратегічних орієнтирів розвитку бізнесу в умовах невизначеності та ризиків.

Висновки. Дослідження ролі і значення ефективного механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємств для їх стратегічного розвитку під впливом ризиків дало змогу зробити такі висновки.

Найбільш суттєвими ризиками для вітчизняних підприємств на тепер вважаємо зниження попиту на товари та послуги по причині їх здорожчання, зростання ставок за користування кредитними коштами, шахрайські дії зі сторони персоналу, неповернення заборгованості дебіторами або суттєве порушення дедлайнів у цьому процесі, невиконання підприємствами фінансових зобов'язань та втрата ними ділової репутації опір змінам від персоналу та низька ефективність запровадження інновацій. Рекомендовано такі інструменти для управління цими ризиками, як диверсифікація продукції та послуг, відмова від залучених фінансових ресурсів, встановлення моніторингу за поведінкою персоналу, контроль сплати дебіторської заборгованості та постійний аналіз ринкових настроїв, зокрема, потреб і інтересів наявних і потенційних клієнтів компанії.

Традиційні підходи до стратегічного управління фінансово-економічною безпекою в Україні мають трансформуватися на теоретико-методичному рівні через суттєвий вплив на цей процес воєнних ризиків, ризиків економічної та політичної нестабільності, тощо. Набуває важливого значення здатність менеджменту компанії до інтегрування принципів та інструментів управління фінансово-економічною безпекою підприємства до системи його стратегічного менеджменту, оскільки це дозволяє збалансувати стратегічні орієнтири та економічні цілі бізнесу та досягти синергії управлінських зусиль під єдиною метою безпеко орієнтованого стратегічного розвитку суб'єкта господарювання в умовах ринкової економіки.



Список використаних джерел

1. Бичкова Д.О. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання: кваліфікаційна робота. Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького. 2025. 63 с.
2. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Iss. 4. С. 64-71.
3. Криворучко О. М., Токарев Є. К. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства: сутність та основні положення. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 7-24.
4. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 289-296.
5. Лаврик І. Ф., Гончар Т. М., Височило О. М. Формування механізмів стратегічного управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 2. С. 100-103.
6. Лепейко Т. І., Чикуркова А. Д., Федірець О. В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. № 16. С. 10-15.
7. Кондратюк М. В., Кузьменко О. С. Економічна безпека підприємства: актуальні проблеми її забезпечення в умовах зростання злочинності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 170-176.
8. Тульчинська С. О., Солосіч О. С. Проблеми забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3. С. 135-139.
9. Воловельська І. В., Мазіашвілі А. Р. Проблеми економічної безпеки підприємств України в умовах глобальної цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 51-57.
10. Заячківська О. В. Управління економічною безпекою підприємства: сутність, принципи, проблеми. *Вісник Національного університету водного*



господарства та природокористування. Економічні науки. 2022. Вип. 4. С. 15-23.

11. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка. 2023. Вип. 15. С. 180-191.*

12. Притис В. І., Кримчак Л. А., Гавловська Н. І. Витік інформації як ключова проблема інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 240-247.*

13. Лазаришина І. Д. Проблеми адаптації управлінської звітності до інформаційних потреб системи економічної безпеки. *Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 7. С. 146-148.*

14. Новик І. В. Проблеми та перспективи забезпечення економічної безпеки підприємства в Україні. *Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 229-232.*

15. Зачосова Н. В., Назаренко С. А., Собко В. В. Формування системи фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання та стратегічне управління нею у реаліях VANI World. *Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 23. С. 59-62.*

16. Бондарчук Н. В., Васільєва Л. М., Міньковська А. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 23. С. 37-41.*